France Télécom, la mécanique de la chaise vide

En 2006, chez France Télécom, l'objectif était qu'une personne sur cinq devait partir. Les cadres ont été formés à pousser leurs collègues dehors. Les arrêts maladie se sont multipliés, les suicides aussi.

LE MONDE | 12.12.2014 à 12h43 • Mis à jour le 19.02.2015 à 17h56 | Par Emeline Cazi (/journaliste/emeline-cazi/)



Severin Millet

Didier Lombard n'est pas réputé pour la diplomatie de ses discours. Ce vendredi 20 octobre 2006, le patron de France Télécom réunit deux cents cadres à la Maison de la chimie, à Paris. Dans cet amphithéâtre Art déco du très chic 7e arrondissement, ils sont en famille. Inutile de prendre des gants pour insister sur la nécessité d'une *« transformation profonde »* de l'entreprise et son corollaire, une réduction massive des effectifs. *« Si l'on n'y arrive pas, on n'échappera pas au plan social. Il faut qu'on sorte de la position "mère poule". Olivier Barberot – le DRH – va vous parler de ce qu'on a en tête. Ce sera un peu plus dirigiste que par le passé. C'est notre seule chance de faire les 22 000* [départs] *»,* explique le PDGau micro. *« En 2007,* prévient-il, *je les ferai d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte. »*

Ce soir-là, Didier Lombard expose son plan à trois ans : 22 000 départs, 14 000 mutations, et 6 000 embauches en compensation. Sur les 110 000 salariés que compte l'entreprise, une personne sur cinq doit partir. Assise dans un coin de la salle, Marie-Claude Marguerite, la secrétaire de l'Association des cadres dirigeants et supérieurs (l'Acsed), laisse tourner son magnétophone pour retranscrire le plus fidèlement possible les interventions. Les propos sont d'une telle violence que, dix jours plus tard, on lui demande de tout détruire. *« Il ne doit rester aucune trace audio de cette convention »*, lui explique t-on.

Après ce topo sans détour, tout a commencé à se dérégler à France Télécom. Les arrêts maladie se sont multipliés. Certains salariés sont partis d'eux-mêmes. D'autres ont résisté à la pression. D'autres, enfin, n'en ont pas eu la force. Un soir, un matin, ils ont pris un stylo, rédigé une dernière lettre à leur compagnon, à leur femme et à leurs enfants, à leur chef de service parfois, avant de mettre fin à leurs jours. Soixante personnes se sont suicidées en trois ans. Elles ont été trente-cinq pour les seules années 2008 et 2009. Les syndicats ont déposé une plainte, un juge d'instruction a été nommé.

Cynisme

En juillet 2012, France Télécom et ses trois principaux dirigeants – Didier Lombard, son numéro deux, Louis-Pierre Wenes, et le DRH Olivier Barberot, *« le bon, la brute et le truand »* comme ils se sont eux-mêmes surnommés – sont mis en examen pour *« harcèlement moral »*. En cette fin d'année 2014, sur le point de clore leur enquête, les juges ont convoqué quatre cadres supérieurs

pour les interroger sur le calvaire subi par les salariés. Deux d'entre eux, Nathalie Boulanger et Jacques Moulin, ont déjà été mis en examen pour « complicité de harcèlement moral ». Deux autres étaient convoqués devant les juges les 11 et 12 décembre pour répondre de faits similaires. Coincés entre les ordres de la direction et la peur de perdre leur emploi, leur position était difficilement tenable. Mais certains n'ont-ils pas fait du zèle et contribué à accroître la pression exercée sur les équipes ?

Sur le même sujet **Harcèlement chez France Télécom : après la direction, de nouveaux cadres mis en examen** (/societe/article/2014/12/11/harcelement-chez-france-telecom-l-enquete-rattrape-la-hierarchie-intermediaire_4538736_3224.html)

Le plus frappant à la lecture de l'épais dossier judiciaire dont *Le Monde* a pris connaissance est certainement le cynisme avec lequel l'éviction de 22 000 salariés a été pensée et planifiée. Des salariés craqueraient et resteraient sur le bord du chemin, c'était écrit ; assumé même. Par centaines, des cadres, des ingénieurs, des responsables en ressources humaines, ont été formés à pousser leurs collègues à bout. Pendant trois ans, ils ont travaillé avec cette unique obsession : faire partir les salariés de la grande maison. Les bons, les faibles, les fragiles, les anciens, les derniers arrivés, qu'importe – du moment que, à la fin du mois, une, deux ou trois chaises supplémentaires soient libérées. Durant ces années, entre 2006 et 2009, la réduction d'effectifs prime sur tout le reste.

Chaque semaine, en « codir », le comité de direction, deux heures de réunion sont consacrées au sujet. On compte, on recompte, on bâtonne. On abuse de cette « novlangue » composée de néologismes, d'anglicismes et d'euphémismes, on insiste sur la nécessaire *« mise en instabilité »* des équipes, nouveau credo. Les *« départs potentiels, prévus ou à faire, région par région, ou par direction »* sont inscrits sur de grands tableaux. On rappelle les cibles prioritaires : les plus de 55 ans, qui, jusqu'en 2006, bénéficient d'un congé de fin de carrière, mais aussi les mères de trois enfants, auxquelles on offre un départ anticipé après quinze ans de maison. Les autres sont classés. Des logiciels comparent la production et la performance de chacun. Les moins bien notés, les *« low managers »,* sont les prochains sur la liste.

« Nous sommes toujours en ligne avec l'objectif, mais il ne faut pas relâcher la pression à quelques semaines de la fin de l'année (…)*. 676 aboutis, soit 67 % de l'objectif annuel à deuxmois de la fin de l'année.* (…) *Les 1 000 sont atteignables avec un "bon coup de collier". »* Des mails comme celui-ci, envoyé parCorinne (des salariés travaillant toujours chez ex-France Télécom, leur anonymat a été préservé), il s'en échange par centaines chaque semaine. La direction impose sa *« cadence »*, définit ses *« process »*, fixe les objectifs de départ, le plus souvent irréalistes. Chantal, responsable business en Languedoc-Roussillon, ne les réalise presque jamais. Une fois, elle est *« félicitée de [les] avoir tenu*[s] *»* : si elle a réussi, explique-t-elle, *« c'était d'une part parce que je partais et d'autre part parce qu'un membre de mon équipe venait de mourir d'un cancer ».*

« ON FAISAIT DES JEUX DE RÔLE POUR SE METTRE EN SITUATION DE CONVAINCRE QUELQU'UN QUI NE VOULAIT PAS PARTIR. »

Le plan est ambitieux, il faut s'en donner les moyens. En 2005, France Télécom ouvre une *« école du management »*, à Cachan (Val-de-Marne), entièrement consacrée au projet. Elle devient l'une des pièces maîtresses de cette réduction massive d'effectifs. Chaque année, 4 000 *« managers de managers »* (les cadres supérieurs) y sont formés. Le cursus « Next », acronyme de « nouvelle expérience des télécoms », dure dix jours. *« Le sujet, c'était : comment accompagner les gens pour quitter l'entreprise »*, se rappelle Chantal devant les policiers de la Brigade de répression de la délinquance contre la personne (BRDP). *« On faisait des jeux de rôle pour se mettre en situation de convaincre quelqu'un qui ne voulait pas partir. C'est ainsi qu'une "courbe de deuil" nous a été présentée. »*

La psychiatre et psychologue américaine Elisabeth Kübler-Ross a théorisé les différentes étapes par lesquelles passe une personne en fin de vie et les a reportées sur une courbe. Ses travaux sont récupérés, détournés, puis appliqués au monde de l'entreprise pour expliquer la résistance des salariés au changement. La mort, ici, c'est la perte d'emploi. Une personne à qui l'on annonce sa mutation brutale ou son départ passe nécessairement par une phase de déni, de renoncement et de colère, puis d'acceptation, enseigne-t-on aux chefs d'équipe. En clair, si un salarié déprime, rien de plus normal, cela fait partie du « process ». Certains, en revanche, ne remonteront jamais la pente.

Mais l'entreprise ne peut plus rien pour eux. L'époque où France Télécom recasait tout le monde est révolue, a expliqué Didier Lombard sur la scène de la Maison de la chimie.

Lire la tribune de Didier Lombard : « France Télécom n'a pas agi contre ses salariés » (http://abonnes.lemonde.fr/idees/article/2012/07/04/france-telecom-n-a-pas-agi-contre-ses-salaries_1728998_3232.html)

La génération entrée aux PTT dans les années 1980 a du mal à admettre cette nouvelle culture. Recrutés sur concours, ces hommes et ces femmes sont venus faire carrière aux Télécoms. Les deux mots « service public » avaient du sens pour eux. Le Minitel fut leur fierté, l'arrivée d'Internet, un nouveau défi. France Télécom, c'est aussi le berceau du syndicalisme moderne. En 2004, la maison est privatisée. Les mots d'ordre s'adaptent à cette transformation : il faut désormais vendre, faire du chiffre, avant de rendre service.

Il n'y pas d'état d'âme à avoir, insiste Thierry Lasselin, le directeur de l'école de Cachan, peu sensible au « management bienveillant » qui émerge aux Etats-Unis. *« Il faut au total réduire l'effectif de 16 000 personnes, donc une baisse de 15 % sur trois ans* (…). *Il reste 12 000 départs à faire, donc 6 000 par an,* calcule-t-il. *Si l'on considère qu'il y aura des départs naturels en retraite à hauteur de 1 500 par an, ça nous donne 4 500 départs externes à organiser chaque année. Or, en 2006, on en a réalisé 1 700… Il y a un véritable enjeu ! Cette démarche exige des managers de plus en plus mobilisés… »*

Thierry Lasselin est un homme énergique et direct. Pour convaincre ceux qui ne veulent pas changer de poste car ils s'y trouvent bien, rien de plus simple : il faut « *les brusquer un peu pour provoquer une réflexion »*. Certaines personnes *« ne sont pas assez "proactives" »* ? *« Supprimer le poste pour faire bouger », « retirer la chaise »*. Il prodigue ses conseils pour conduire les entretiens individuels : *« Parlez avec des "si" » ; « si on fermait » ;« si tu devais bouger »*… Quant à celui qui ne voudrait *« ni changer de métier ni changer de région, il n'y a pas de solution pour lui au sein du groupe ».*

Les « oubliés » du déménagement

Chantal se souvient de ces journées de formation où l'on s'échange *« trucs »* et *« astuces »* pour pousser ses collègues à bout. Sylvie accorde 0 % de part variable à ceux qui refusent de partir. Jean-Jacques, DRH dans l'est de la France, suggère d'interdire tout « codir » aux plus de 55 ans éligibles au congé de fin de carrière et de les déchoir de tout *« poste important »*. Un autre suggère de fixer des objectifs irréalisables aux commerciaux. L'application sur le terrain est immédiate. C'est ainsi que Michel se voit retirer sa voiture de fonction après avoir refusé de partir à la retraite. Dans le même esprit, Sandrine n'a plus ni badge ni bureau à son retour de vacances.

Cela s'appelle du harcèlement. *« Là où le licenciement n'est pratiquement pas possible »,* ce comportement *« est érigé en méthode »*, note le psychosociologue Jean-René Loubat, dans la revue *Liaisons sociales*, au début des années 2000. En 2006, France Télécom compte encore 75 % de fonctionnaires. Le risque d'agir aux franges de la légalité plutôt que de licencier est assumé par la direction juridique qui, compte tenu des instructions, avoue n'avoir *« d'autre choix que de tenter des licenciements pour motif perso »* et de proposer des *« transactions en croisant les doigts ».*

Contrairement aux idées reçues, le père de famille est un être facilement démobilisable. Proposez-lui du jour au lendemain un poste à 200 km de chez lui, il se découragera très vite. Les enfants, *« passé un certain âge », « ne constituent plus un critère »,* rappelle Thierry Lasselin, depuis ses locaux de Cachan. Yves, directeur adjoint, fait les frais de cette nouvelle politique. *« Quand on m'a proposé un poste à 250 km de chez moi, la DRH* (…) *m'a dit que c'était à prendre ou à laisser, car ce serait pire la fois suivante. »* Et, de fait, quelques semaines plus tard, on lui parle d'une place de chef de projet à Paris, alors qu'il vient de s'installer à Montpellier. *« Il était évident pour tout le monde que je ne souhaitais pas déménager »,* explique-t-il aux enquêteurs de la BRDP. Yves a refusé la troisième offre, celle de la Martinique. Il ne lui restait plus qu'à se présenter à *« l'espace développement »*, voie de garage des salariés sans emploi, les « ED ».

Lire : France Télécom : « Mon chef m'a dit... » (http://prive.www.lemonde.fr/societe/article/2009/09/25/france-telecom-mon-chef-m-a-dit_1245146_3224.html)

Plus vicieuse, mais très efficace : la technique des *« oubliés »* du déménagement. Etienne A. et Vincent Talaouit l'expérimentent à leurs dépens. Un matin, ils se retrouvent seuls au deuxième

étage d'un immeuble de Montrouge (Hauts-de-Seine), sans chaise ni bureau, en compagnie d'armoires vides, alors que leurs collègues viennent d'emménager à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine). La direction a admis une *« idiotie »*, un *« loupé »*, mais une aventure similaire est arrivée à Guy, responsable de 600 personnes à Villeneuve-d'Ascq (Nord). A force de traverser tous les matins la grande salle vide qu'il occupait quelques jours auparavant avec ses équipes, d'être tenu à l'écart des décisions, il a fini par accepter la fusion de son service avec celui d'une collègue, qui a pris sa place.

Les DRH suivent leur propre cursus de formation. *« On nous apprenait à calculer les primes de départ, il y avait des ateliers pour apprendre à démontrer les bienfaits de la retraite »*, décrit Eric aux enquêteurs.

« Repostuler sur son ancien emploi », une humiliation

La déstabilisation est générale. Même les services épargnés par la mobilité sont touchés. A la direction de la communication du Sud-Ouest, chacun a dû *« repostuler sur son ancien emploi »*, alors que, théoriquement, rien ne changeait. Tous l'ont vécu comme une *« humiliation ».* D'autant qu'il y a toujours un perdant au jeu des « chaises musicales ». Cette fois, c'est tombé sur Gérard.Un matin, son chef occupait son poste. A Annecy-le-Vieux (Haute-Savoie), Claude a cru qu'il serait récompensé pour avoir recasé ses équipes et fermé proprement son agence. Il n'en fut rien. Lui aussi s'est retrouvé sur un plateau, un casque sur les oreilles, à traiter les appels de la clientèle, toujours susceptibles d'être écoutés en même temps par sa hiérarchie.

Au quotidien, tout rappelle le *« time to move ».* Les cadres doivent changer de poste tous les trois ans. Au mur, dans chaque service, un tableau recense les départs. Les entretiens d'évaluation ne sont plus annuels mais mensuels. Chaque semaine, les chefs de département demandent à leur *« n + 1 »* et *« n + 2 »* le point sur leurs *« objectifs de déflation ».* Les plus dévoués des cadres recensent les réussites et les retards de chacun et les envoient à la direction.

Et puis il y a ce mail du vendredi, veille de week-end. Sur les plateaux, c'est devenu un jeu, un exutoire. *« Le voilà ! »*, annonce à l'assemblée le premier qui le voit arriver. Le message établit la liste des emplois disponibles dans la fonction publique territoriale des alentours, ou rappelle que le temps est sans doute venu de passer le concours des impôts, ou bien encore de créer sa propre affaire. *« Le message était clair, la porte de l'entreprise était grande ouverte »,* décrypte Régis, spécialiste de l'installation de standards téléphoniques. Puis le courriel du vendredi est devenu bihebdomadaire. La dernière année, il en arrivait trois par semaine.

LES CADRES DE FRANCE TÉLÉCOM ÉTAIENT CLASSÉS EN TROIS CATÉGORIES : « LES EXÉCUTANTS », « LES PROTECTEURS » ET « LES EXÉCUTEURS »

France Télécom a beau penser à tout, jusqu'à recruter des *« outplaceurs »* – des sortes de « coachs » – pour accompagner les cadres qui doivent annoncer les départs et motiver ceux qui restent, Dominique, responsable de 170 personnes en Rhône-Alpes, n'a pas supporté cette situation. Il a pris du poids, n'a plus dormi et a fini par partir en disponibilité. En réunion, *« j'entendais des termes, un langage guerrier, qui me choquaient et qui n'existaient pas avant.* (…) *Cette façon de parler des gens,* (…)*, je ne m'y retrouvais pas, ça me minait* (…)*. Le week-end, j'appréhendais la reprise du lundi »*, confie un autre chef de service au cabinet Technologia. Ce spécialiste du stress en entreprise a rédigé un épais rapport sur les conditions de travail chez France Télécom pendant les années Next. *« En tant que manager, on nous demandait d'identifier des fautes professionnelles ou de les construire »*, confie Jean-Paul. En formation, il a appris à être *« plus strict sur le contrôle de présence, des horaires, des comportements »*, dans le seul but de *« monter un dossier correct qui permette ensuite de lancer des actions ».*

Les experts de Technologia ont classé les cadres de France Télécom en trois catégories : *« les exécutants »*, *« les protecteurs »* et *« les exécuteurs »*. Ces derniers ont *« exécuté les directives »* sans *« état d'âme »*. *« Cela doit vous paraître amoral, mais j'ai une famille »*, s'est justifié l'un d'eux. La frontière entre les exécutants et les exécuteurs est parfois ténue. Elle est fonction du zèle déployé à obéir aux ordres. Les résistants ont fait ce qu'ils ont pu. Christian, responsable d'une équipe de techniciens en Alsace, a cessé de donner les deux noms exigés chaque mois de personnes susceptibles d'aller travailler à l'extérieur, lorsqu'une de ses collègues a fondu en larmes à la vue du sien sur le tableau.

Les « sans-poste », des infréquentables

« Ce qui est pervers, c'est qu'une partie de notre rémunération est assise sur l'atteinte des objectifs, explique aux enquêteurs un cadre en ressources humaines. *C'est la nature humaine : des personnes pouvaient être tentées de lesatteindre à tout prix. »* La moitié de la part variable du salaire est fonction de l'entrain mis à pousser des hommes et des femmes hors de l'entreprise. Les moins diligents *« perdaient leur poste et leur rémunération variable* (…) *sans explication et sans entretien »,* quand les « bons » gestionnaires étaient promus.

Les suppressions de poste sont annoncées par courrier. Les salariés désignés ont trois mois pour trouver un point de chute, sinon, c'est la plate-forme de vente – *« métier prioritaire »* – ou l'*« espace de développement »* (ED), refuge des *« sans-chaise »*. Se retrouver en *« ED »* devient la hantise de tous. Sur le papier, les employés doivent y trouver une aide à la rédaction des CV, des conseils *« pour élaborer leur projet professionnel ».* Dans les faits, *« on laisse pourrir la situation jusqu'à ce qu'ils partent d'eux-mêmes »,* explique un dirigeant aux enquêteurs. Certains restent, *« quatre, cinq mois »*, à ne rien faire. Seul dans un bureau, à ruminer, à se demander pourquoi eux.

La mise au placard est une maladie contagieuse chez France Télécom. A peine ciblés, les *« sans-poste »* deviennent infréquentables. Plus personne ne leur adresse la parole. Si on leur dit bonjour, c'est de loin, après s'être assuré qu'il n'y a personne d'autre dans le couloir. Une personne craque et fond en larmes ? Son voisin se lève, prend son PC et part s'installer ailleurs. Quelques-uns culpabilisent. *« Ils sont là, ils nous voient bosser comme des abeilles, alors on prend un quart d'heure pour discuter mais on n'en fait pas assez pour les défendre. »*

La machine ne s'est pas enrayée au premier suicide. Il en a fallu une longue série pour que les *« abeilles »* commencent à lever la tête. Dans certains cas, le lien avec la dégradation des conditions de travail ne fait pas de doute. Le 9 septembre 2009, Yonnel, technicien à Troyes, apprend au cours d'une réunion sa mutation. Aussitôt, il se lève et se plante un couteau dans le ventre. *« Mon chef n'est bien sûr pas prévenu, mais je serai la 23e salariée à me suicider*, écrit Stéphanie à son père, à la veille de se donner la mort. *Je n'accepte pas la nouvelle réorganisation du service. Je change de chef et pour avoir ce que je vais avoir je préfère encore mourir. »* Le lendemain, la jeune femme, 32 ans, gestionnaire grand compte, se jette du cinquième étage de l'immeuble où elle travaillait, dans le 17e arrondissement à Paris. *« Ça fera toujours un de moins »*, écrit quant à lui Jean-Michel, 53 ans. Un soir, vers 19h, il coupe court à sa conversation téléphonique avec une syndicaliste qui tente de le rassurer sur son avenir : *« Voilà le train. »* Et il se jette sur les rails.

Silence assourdissant

« Avec le recul, qu'aurait-il fallu faire ? », demande un brigadier de police à Marie-José Ruaudel, directrice de la formation en 2008. *« Peut-être mieux écouter les personnes et leur ressenti »*, répond-elle. Les messages des syndicats, des médecins du travail, des chefs de service ont tous été délibérément ignorés. Le premier droit d'alerte des syndicats *« sur la mise en danger de la santé des salariés au sein de France Télécom »* date de juillet 2007. Un second est rédigé un an plus tard après cinq suicides. Même silence assourdissant. Dès 2007, les médecins du travail signalent des *« décompensations » « liées à des suppressions de poste ».* En 2008, l'équipe du Nord-Ouest-Centre insiste sur les *« risques psychosociaux »* au sein des agences. Les arrêts de travail longue durée se multiplient. Le docteur Korba, un des médecins de France Télécom,demande l'aide de psychologues, son confrère le docteur Koechlin s'étonne du grand nombre de salariés *« traités par des anxiolytiques, des antidépresseurs et/ou des somnifères ».« Contrairement aux machines, l'être humain est souple et adaptable »*, lui répond un responsable parisien. L'histoire ne dit pas si ce dernier a suivi la formation de Cachan, mais la référence à la courbe de deuil d'Elisabeth Kübler-Ross et son parcours du déni vers l'acceptation ne semble pas loin.

Les médecins de la zone Est ont tenté de faire bloc pour interpeller ces dirigeants qui refusaient de voir. Fin 2009, ils déplorent par écrit que la direction n'ait toujours rien mis en place alors qu'*« un climat de violence persiste à ce jour* (…) *et a des effets délétères sur la santé mentale et physique des salariés ».* A Tours, comme dans l'Est, certains médecins ont fini par démissionner.

Les premiers articles paraissent en 2009. Lors d'une conférence de presse, Didier Lombard évoque *« une modedes suicides »*. Il quittera France Télécom en mars 2011, mais le sursaut dans

l'entreprise s'amorce dès l'été 2009. En 2013, l'entreprise change de nom et devient Orange. Les organisations bien huilées ont ceci de fascinant qu'elles passent d'un extrême à l'autre avec une facilité déconcertante. Fini le décompte des départs et les mobilités forcées. On n'entend plus parler des formations sur l'art et la manière de démobiliser. Le cycle de conférences sur la guerre avec ses intervenants *« tout à fait exceptionnels »* – parmi lesquels le spécialiste mondial de la gestion de crise – devient subitement hors sujet. Place aux séminaires de *« prévention des risques psychosociaux »,* d'où les cadresressortent *« très choqués »* après avoir pris conscience de leurs actes. On leur avait expliqué, *« guerre économique »* oblige, qu'il en allait de la survie de l'entreprise. Ils avaient obéi aux ordres. Ils avaient cru bien faire.